

## PERANAN PRAKTEK TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN KEPEMIMPINAN DALAM MEMENGARUHI KEPUASAN DAN LOYALITAS KARYAWAN : STUDY PADA CLARION HOTEL MAKASSAR.

Wahyudi

Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

**Abstract :** *The aims of this study was to investigate the influence effect of direct TQM practices and leaderships on employee's satisfactions and loyalties on Clarion Hotel Makassar. In addition, it was done to investigate indirect effect of TQM practices and leaderships on employee's loyalties through employee's satisfactions. In this study, the data were collected using a questionnaire with Likert scale, and then distributed to 157 employees of Clarion Hotel. Partial Least Square (PLS) was used to analyze the data. The finding of this study reveals that TQM practices and Leaderships have a positive and significant effect on employee's satisfactions and loyalties. Furthermore, in this study was found that TQM practices and Leaderships have a positive and significant effect on employee's loyalties through employee's satisfactions, so employees satisfaction could mediate the effect of TQM practices and leaderships on employee loyalty.*

**Keyword :** *TQM Practices, Leaderships, Employee Satisfactions, Employee Loyalties.*

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh praktek TQM secara langsung dan kepemimpinan pada kepuasan dan loyalitas karyawan pada Clarion Hotel Makassar. Selain itu, hal itu dilakukan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dari praktik TQM dan kepemimpinan pada loyalitas karyawan melalui kepuasan karyawan. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan Skala Likert, dan kemudian didistribusikan ke 157 karyawan Clarion Hotel. Partial Least Square (PLS) digunakan untuk menganalisis data. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa praktik TQM dan Kepemimpinan memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas karyawan. Selanjutnya, dalam penelitian ini ditemukan bahwa praktek TQM dan Kepemimpinan memiliki efek positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan karyawan, sehingga kepuasan karyawan bisa memediasi pengaruh praktek TQM dan kepemimpinan pada loyalitas karyawan.

**Kata Kunci:** TQM Praktek, Kepemimpinan, Kepuasan Karyawan, Loyalitas Karyawan.

Saat ini, perkembangan bisnis perhotelan dan pariwisata di Indonesia meningkat secara signifikan, yang ditunjukkan oleh kenaikan tahunan wisatawan ke Indonesia. Menurut Badan Pusat Statistik, jumlah kumulatif wisatawan yang datang ke Indonesia mencapai 5,64 juta, 8,28% lebih tinggi dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun 2012. Jumlah kunjungan juga meningkat pada setiap periode. Pada Agustus 2013, wisatawan yang datang ke Indonesia mencapai 771.000 orang, 21,57% lebih tinggi dibandingkan dengan bulan yang sama pada tahun sebelumnya. Banyak kota di Indonesia membangun hotel mewah dengan berbagai

fasilitas untuk bersaing dengan hotel lainnya. Peningkatan Lombok mencapai 225,90% di Lombok, 27,74% di Makassar, 13,27% di Surabaya, 15,66% di Bandung, 9,97% di Denpasar (Bali), dan 10,19% di Jakarta (Biro Pusat Statistik). Makassar adalah salah satu kota terbesar di mana pembangunan karies-kategori Hotel meningkat memberikan dampak positif bagi bisnis perhotelan. Indonesia Asosiasi Hotel dan Restoran (PHRI) menyatakan bahwa saat ini Makassar memiliki 105 hotel. Hotel mewah yang bervariasi dalam kategori includeing dua hotel bintang lima, enam hotel bintang empat, dan dua

belas hotel bintang tiga, dan satu dan bintang-dua kategori untuk orang lain.

Clarion Hotel, terletak di pusat bisnis Kota Makassar, merupakan salah satu hotel bintang empat yang menawarkan fasilitas lengkap. Ini juga menyediakan standarisasi yang sesuai dan fasilitas seperti yang terbesar dari MICE (kegiatan pertemuan, insentif, konvensi, dan pameran), akses Wi-Fi, ballroom dengan kapasitas 6000 orang, dll Clarion Hotel memiliki beberapa departemen seperti akuntansi, teknik, hiburan, makanan dan minuman, depan kantor, rumah tangga, penjualan, dan pemasaran. Dengan demikian, Clarion Hotel membutuhkan banyak karyawan untuk mengisi masing-masing departemen. Namun, masalah yang dihadapi oleh Clarion Hotel adalah pengambil keputusan yang tidak optimal dalam mengelola dan memberdayakan karyawan mereka sebagai pekerja profesional, menyebabkan degradasi dalam komitmen mereka terhadap perusahaan.

**Tabel 1 Jumlah Karyawan 2013**

Bulan	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar
Januari	2.00%	3.00%
Februari	10.00%	11.00%
Maret	10.00%	14.00%
April	11.00%	11.00%
Mei	30.00%	21.00%
Juni	3.00%	5.00%
Juli	21.00%	21.00%
Agustus	22.00%	21.00%
September	13.00%	12.00%
Oktober	11.00%	14.00%
November	1.00%	1.00%
Desember	10.00%	12.00%

Sumber : Clarion Hotel Makassar 2013

Data di atas menunjukkan ketidakseimbangan numerik karyawan yang datang dan keluar perusahaan di setiap bulan, sehingga berdampak buruk terhadap tentang Clarion Hotel Makassar. Bahkan, menghadapi kemajuan industri perhotelan, perusahaan harus dapat mengalokasikan sumber daya manusia secara

efektif untuk mencapai tujuannya. Menurut Ahire dkk. (1996), untuk mencapai kualitas total, manajer puncak harus jelas memahami tujuan kualitas, menetapkan kualitas sebagai prioritas, mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk meningkatkan kualitas, dan mengevaluasi karyawan berdasarkan kinerja mereka. Manufaktur dan jasa perusahaan bertahan menggunakan kemampuan mereka untuk menciptakan produk yang baik dan layanan yang sesuai dengan harapan pelanggan. Beberapa studi empiris pada Total Quality Management dan kepuasan karyawan, seperti dengan Grandzol dkk. (1998), menemukan bahwa praktek TQM memiliki korelasi positif dengan kepuasan karyawan. Selain itu, Mohrman *et al.* (1995), juga melaporkan bahwa gabungan dari beberapa praktik TQM inti memiliki hubungan yang signifikan antara kepuasan dan kualitas kerja karyawan. Selain itu, Jun dan Cai (2006: 806) menemukan bahwa praktek TQM memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Keberhasilan pelaksanaan TQM juga disumbang oleh sumber daya manusia dalam organisasi. TQM ditekankan pada karyawan, di mana mereka bertindak sebagai klien internal yang pantas perhatian khusus (Eskildsen dan Dahlgaard, 2000).

Dimensi pertama latihan TQM adalah pemberdayaan karyawan. Menurut Lawler (1994), pemberdayaan karyawan adalah salah satu prinsip yang paling penting dari TQM. Tujuan pemberdayaan karyawan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi dan untuk membantu karyawan mencapai tujuan melalui kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, mengevaluasi pekerjaan mereka sendiri, dan menemukan masalah (Ahire *et al* 1996; Seibert *et al* 2004.). Conger dan Kanungo (1988) menyatakan bahwa pemberdayaan adalah proses meningkatkan diri efisiensi antara anggota melalui identifikasi kondisi dan penghapusan mereka dengan baik

praktik organisasi formal dan teknik informal untuk memberikan efisiensi dalam informasi.

Para ahli dari Manajemen Sumber Daya Manusia di AS menunjukkan bahwa program pemberdayaan memiliki korelasi positif dengan pengalaman kerja, rasa kontribusi, dan otonomi dalam memulai dan mengatur tindakan, dan kepuasan karyawan (Koberg *et al* 1999; Laschinger *et al* 2001; Spreitzer *et al* 1997; Seibert *et al* 2004).. Dimensi kedua dari TQM adalah pelatihan karyawan. Pelatihan memberikan kesempatan untuk memperluas pengetahuan dan meningkatkan keterampilan kerja sama tim untuk lebih efisien dan untuk mencapai perkembangan individu (Juni *et al* 2006). Ketika para pekerja menerima pelatihan pengembangan diri, tingkat kepuasan kerja mereka lebih tinggi daripada yang tanpa pelatihan seperti (Saks, 1996). Bahkan, karyawan akan lebih percaya diri dalam memproduksi produk berkualitas tinggi dan pelayanan, dalam kemajuan karir mereka, dan dalam mengapresiasi perusahaan yang berinvestasi di mereka (Burke, 1995; Saks, 1996). Rumah (1988) dan McClelland (1975), yang menyarankan bahwa program pelatihan harus dirancang untuk memberikan keterampilan teknis bersama-sama dengan budaya untuk mendorong penentuan nasib sendiri dan kolaborasi bukan kompetisi, didukung ini.

Dimensi ketiga dari TQM adalah kerja sama tim. Ini merupakan konsep penting dalam mencapai tujuan organisasi. Teamwork adalah mendasar yang harus dirancang seefisien mungkin untuk menghindari hilangnya waktu dan penjualan yang mungkin terjadi jika departemen tidak bekerja sebagai sebuah tim dari awal (Deming, 1986; Walton, 1986; Hackman dan Wageman, 1995 ). Fungsi utama dari kerja sama tim adalah untuk mencapai tujuan perusahaan dan untuk mencegah optimasi subunit dengan menempatkan kebutuhan unit menjelang kebutuhan perusahaan (Dean dan Bowen, 1994; Johnston dan Daniel, 1991). Jun dan Cai (2006:

797) menyatakan bahwa kerja sama tim di TQM sering mengambil bentuk lingkaran kualitas, tim peningkatan kualitas, dan lintas fungsional tim. Sebuah kerja sama tim yang efektif dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka dan self-efisiensi. Motivasi dan efisiensi melalui kerja sama tim dapat menjadi sumber otonomi karyawan, kebermaknaan, hubungan baik dengan anggota tim, dan kepuasan (Denison dan Hart, 1996). Dimensi keempat dari TQM adalah sistem penilaian. Menurut Tatikonda dan Tatikonda (1996), TQM berorientasi pada sistem penilaian kinerja yang dibutuhkan untuk fokus pada pengembangan pengetahuan atau keterampilan oleh karyawan individu dan meningkatkan motivasi karyawan. Cowling dan Newman (1995) juga menunjukkan bahwa sistem penilaian yang berorientasi TQM ditawarkan pengakuan pribadi dan dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Selain itu, efek dari sistem penilaian kinerja telah banyak dibahas dalam literatur HRM (Boswell dan Boudreau, 2000; Pettijohn *et al*, 2001.).

Kelima dimensi TQM adalah kompensasi karyawan. Sistem kompensasi karyawan dianggap sebagai salah satu faktor kunci dari kepuasan karyawan (Britton *et al* 1999; Carson *et al* 1999; Karl dan Sutton, 1998; Wageman, 1995; dan Welbourne dan Cable, 1995). Sistem ini terdiri dari keuangan dan non keuangan reward bagi individu dan tim yang berkontribusi terhadap upaya TQM (Blackburn dan Rosen, 1993). Melibatkan karyawan membutuhkan berkomunikasi strategi yang jelas untuk meningkatkan kualitas mereka, dan fungsi ini dapat ditingkatkan dengan melembagakan insentif dan kompensasi prosedur mutu berbasis (Bonito, 1990; Flynn *et al* 1995.). Studi tentang Jun dan Cai (2006) menunjukkan bahwa karyawan kompensasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan di perusahaan maquiladora di Meksiko.

Kepuasan karyawan adalah variabel yang sangat penting yang membantu memahami pemikiran umum, emosi, tempat kerja, karakteristik pekerjaan dan lingkungan karyawan. Ini menjelaskan bagaimana orang berpikir, merasa, dan mengamati pekerjaan mereka (Specter, 1997). Pada dasarnya, karyawan puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan, merasa puas dengan pekerjaan mereka. Menurut Hunter dan Tietjen (1997), ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka atau bekerja, mereka akan lebih setia kepada dan produktif bagi organisasi mereka. Selanjutnya, karyawan loyal akan bekerja dengan jujur, mengikuti tujuan organisasi, dan meningkatkan produktivitas mereka secara efektif (Mathieu dan Zajac, 1990). Selain itu, karyawan yang puas cenderung menunjukkan tingkat yang lebih tinggi loyalitas dan komitmen untuk perusahaan mereka dan tidak mungkin untuk meninggalkan pekerjaan mereka (Guimaraes, 1997). Berdasarkan inkonsistensi penelitian sebelumnya, penelitian ini meneliti hubungan praktik TQM dan kepemimpinan dengan loyalitas karyawan melalui kepuasan karyawan. Penelitian sebelumnya tidak menemukan jawaban yang memuaskan dan penjelasan yang baik. Ini, penelitian ini mencoba untuk menawarkan ide-ide perbaikan

## TINJAUAN PUSTAKA

Kualitas merupakan faktor penting dalam produksi barang dan jasa. Oleh karena itu, cara yang baik untuk bersaing adalah dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi. TQM berisi satu set universal praktik manajemen dan prinsip-prinsip yang dapat melampaui batas-batas organisasi dan nasional (Mitki dan Shani 1995). Selain itu, Peppard dan Rowland (1997) menyatakan bahwa kualitas memiliki dua dimensi yang berbeda dan harus dibedakan, yaitu konsistensi dan kemampuan. Konsistensi berkaitan dengan tingkat kesesuaian sedang

berlangsung dari produk dengan spesifikasi yang diharapkan oleh pelanggan. Kemampuan ini terkait dengan kemampuan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Gaspersz (2002) juga menyatakan bahwa kualitas terdiri dari definisi konvensional dan strategis. Menurut sisi konvensional, kualitas adalah karakteristik langsung dari produk seperti kinerja, keandalan, kemudahan penggunaan, estetika, dll Sedangkan, definisi strategis melihat kualitas sebagai segala sesuatu yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. Menurut Goetsch dan Davis (1994, p, 4), kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, layanan, manusia, proses, dan lingkungan untuk memenuhi dan melampaui harapan pelanggan. Oleh karena itu, kualitas global sangat penting bagi perusahaan manufaktur dan jasa untuk menciptakan standar kualitas. Ini adalah tujuan utama dari kegiatan dan operasi dari setiap perusahaan, yang menempatkan kualitas sebagai kepala sekolah dasar karena pelanggan terlibat langsung dalam kedua proses promosi dan transaksi. Dengan demikian, semua tingkatan dalam perusahaan memiliki peran penting untuk mencapai harapan kualitas dan tujuan organisasi.

Menurut Gasperz (2005: 5-6), *Total Quality Management* adalah pendekatan manajemen holistik untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara terus menerus. Tujuan dari pendekatan manajemen ini adalah untuk mengubah dan meningkatkan terus menerus dan secara bertahap. Ini adalah cara hidup para anggota organisasi dalam rangka memberikan kepuasan total kepada semua pihak yang terkait dengan perusahaan (stakeholder), pelanggan, karyawan, pemasok, mitra bisnis, pemerintah, dan masyarakat. ISO 8402 menyatakan bahwa manajemen mutu adalah kegiatan fungsi manajemen yang menentukan kebijakan kualitas, tujuan, tanggung jawab, dan pelaksanaan melalui alat seperti perencanaan kualitas, kontrol kualitas, jaminan kualitas, dan peningkatan kualitas. Oleh karena itu, manajemen puncak harus mengontrol

semua tingkatan bertanggung jawab untuk kualitas, dan pelaksanaannya harus melibatkan semua anggota organisasi. Selanjutnya, Heizer dan Render (2004) menyatakan bahwa TQM merupakan salah satu konsep manajemen yang berkaitan dengan kegiatan organisasi menekankan pada aspek-aspek penting dalam menciptakan produk yang baik sesuai dengan harapan pelanggan. Selain itu, konsep praktek TQM penting untuk membantu karyawan untuk mengembangkan dan memanfaatkan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan dan melaksanakan rencana aksi yang sesuai (Baldrige Program Nasional Kualitas, 2005; Dean dan Bowen, 1994) .. Pemberdayaan adalah salah satu cara untuk mendorong karyawan untuk pelanggan berorientasi karena karyawan, melalui pemberdayaan, akan lebih nyaman dalam meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dan dalam memberikan keuntungan bagi perusahaan, dan dalam meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, Bowen dan Lawler (1992) didefinisikan pemberdayaan sebagai berbagi informasi dengan karyawan tentang kinerja organisasi, imbalan, dan pengetahuan yang memungkinkan karyawan untuk memahami dan berkontribusi terhadap kinerja organisasi, dan pemberian wewenang untuk membuat keputusan yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung. Pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas karyawan dan membantu untuk memahami karya-karya yang harus mereka lakukan dalam organisasi mereka lebih baik. Mereka perlu mendapatkan pelatihan karena pekerjaan mereka dapat berubah karena perubahan lingkungan kerja, strategi, dll Menurut Gary Dessler (2009), pelatihan adalah proses mengajar baru atau yang sudah ada karyawan. Mereka juga perlu keterampilan dasar untuk kinerja mereka. Choi *et al.* (1995) menyatakan bahwa pelatihan karyawan dalam teknik kebutuhan proses perbaikan harus terus menerus jika upaya perbaikan adalah untuk dipertahankan, untuk program-program pelatihan yang sedang

berlangsung akan membantu karyawan untuk menemukan cara-cara inovatif untuk meningkatkan organisasi. Sebuah kerja sama tim yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan self-efisiensi, dan itu adalah konsep yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Shaw *et al.* (1976), kerja sama tim merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, menurut Zeithaml *et al.* (1988), kerja sama tim merupakan faktor penting untuk menyediakan layanan berkualitas.

Dalam TQM, partisipasi karyawan dan kerjasama antara departemen persyaratan konseptual untuk meningkatkan kualitas produk, produktivitas dan pelanggan dan kepuasan karyawan. Sistem penilaian kinerja TQM berorientasi meningkatkan kepuasan karyawan. Teagarden dkk. (1992) menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja perlu diubah untuk fokus pada pengembangan kebutuhan karyawan. Selain itu, sistem penilaian kinerja harus diintegrasikan sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja yang relevan dengan tujuan pencapaian perusahaan (Schneier, Shaw dan Beattie, 1991, p.298; Marchant, 1999). Khan (2007) menyatakan bahwa tujuan mendasar dari sistem penilaian kinerja adalah untuk memfasilitasi manajemen dalam melaksanakan keputusan-keputusan administratif yang berkaitan dengan promosi, pemecatan, PHK, dan kenaikan gaji. Menurut Rober dan Jakson (2006: 382), sistem penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka diukur dengan seperangkat standar dan mengkomunikasikan informasi kepada karyawan.

Kompensasi adalah fungsi strategis sumber daya manusia yang memiliki efek yang signifikan pada fungsi sumber daya manusia lainnya. Kompensasi juga mempengaruhi seluruh organisasi karena memiliki pengaruh yang kuat pada kepuasan, produktivitas, dan proses lainnya yang bekerja dalam organisasi. Selain itu, kompensasi adalah sesuatu yang diberikan kepada

karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka bagi perusahaan (William B. Werther dan Keith Davis, 1996: 379). Menurut Jun dan Cai (2006: 794), kepemimpinan dan komitmen manajemen puncak adalah pengemudi TQM. Tindakan kepemimpinan akan meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan; pemimpin harus mampu mengelola karyawan sebagai bagian dari kelompok pemangku kepentingan yang penting (Berthon *et al.* 2008). Para pemimpin harus dapat mengendalikan karyawan mereka dengan baik. Oleh karena itu, mereka harus memiliki visi yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Anderson *et al.* (1994, p. 480), seorang pemimpin harus memiliki kejelasan visi, orientasi jangka panjang, gaya manajemen, perubahan partisipatif, pemberdayaan karyawan, perencanaan, dan dapat menerapkan perubahan organisasi. Robbins (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi anggota kelompok untuk bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran. Selanjutnya, menurut Gibson *et al.* (1991, p 364),

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memotivasi kompetensi individu lain dalam kelompok. Kepuasan karyawan merupakan variabel penting dalam memberikan pendapat tentang emosi dan berpikir bentuk karyawan pada pekerjaan mereka dan tempat kerja mereka. Hal ini mengacu pada harapan karyawan tentang tempat kerja dan sikap mereka pada pekerjaan mereka. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan fungsi pada tingkat kebutuhan puas yang 'dalam pekerjaan mereka (Togia *et al.* 2004).

Mathieu dan Zajac (1990) menyatakan bahwa loyalitas adalah keterikatan kepada organisasi yang dapat dianggap sebagai respons emosional, terutama ketika seorang karyawan sangat meyakini tujuan dan nilai-nilai organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi. Selanjutnya, Becker *et al.* (1995) menyatakan bahwa loyalitas dapat didefinisikan sebagai

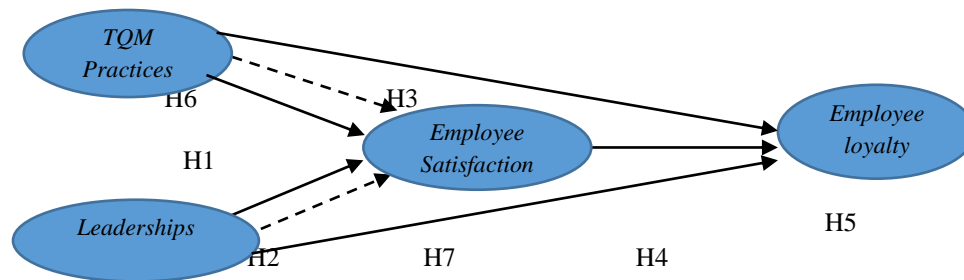
keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan pada organisasi, kemauan untuk siput pada tingkat tinggi upaya demi organisasi, dan keyakinan yang pasti dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan demikian, loyalitas ditandai oleh keinginan yang kuat untuk melanjutkan keanggotaan organisasi, yang memainkan peran positif dalam retensi anggota dalam organisasi. Oleh karena itu, loyalitas karyawan dapat didefinisikan sebagai kekuatan relatif identifikasi individu dengan dan keterlibatan dalam organisasi tertentu (Wu dan Norman, 2006). Kepuasan kerja merupakan respon yang efektif terhadap pekerjaan dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga loyalitas karyawan adalah respon yang efektif terhadap seluruh organisasi (Chen, 2006).

### **Kerangka Konsep dan Hipotesis**

Penelitian ini mengusulkan sebuah model konseptual dengan mengintegrasikan konstruksi dari TQM, kepemimpinan, kepuasan karyawan, dan loyalitas menggunakan teori perilaku organisasi (Selznick, 1996). TQM telah diterapkan secara luas di perusahaan yang tujuan untuk meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas, dan profitabilitas (Tjiptono dan Anastasia, 2003). Selain itu, TQM berisi seperangkat praktek manajemen dan prinsip-prinsip yang bisa melampaui organisasi dan nasional batas (Mitki dan Shani, 1995). Pelaksanaan TQM dalam organisasi akan memberikan manfaat bagi perusahaan meskipun berbagai jenis industri dan nasional (Dahlgaard *et al* 1998;. Dawson, 1994; Flynn *et al* 1995;. Mitki dan Shani, 1995; Yavas, 1995). Organisasi lebih mungkin untuk meniru struktur, norma, aturan, dan bahkan praktik lembaga yang dominan agar lebih adaptif dalam menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas dalam lingkungannya (Deephouse, 1996). Oleh karena itu, norma-norma dan praktek perusahaan saham akan sama dari waktu ke waktu. TQM adalah salah satu program manajemen populer yang meneliti

indikator isomorfisma organisasi. Staw dan Epstein (2000) menemukan bahwa pelaksanaan teknik manajemen seperti TQM memberikan

kontribusi untuk reputasi dan legitimasi perusahaan



**Gambar 1 Model Hubungan Antara Praktek TQM, Kepemimpinan Dan Kepuasan Karyawan Dan Loyalitas**

### Hipotesis

TQM adalah dioperasionalkan sebagai konstruk tunggal untuk menganalisis hubungan antara TQM dan kinerja perusahaan (Douglas dan Hakim, 2001). Sementara lain, misalnya, Samson dan Terziovski (1999) mengoperasionalkan TQM sebagai multidimensi. Selain itu, Mohrman *et al.* (1995) telah disalurkan upaya penelitian mereka ke menganalisis hubungan antara praktek manajemen mutu dan kinerja organisasi di berbagai tingkatan. Oleh karena itu, penelitian ini merumuskan hipotesis satu sebagai:

#### **H1: Praktek TQM Memiliki Pengaruh Yang Signifikan Terhadap Kepuasan Karyawan.**

Kepuasan karyawan berisi evaluasi dari berbagai karakteristik pekerjaan (Drummond dan Stoddard, 1991). Grandzol dkk. (1998) juga menemukan bahwa praktek TQM memiliki korelasi positif dengan kepuasan karyawan. Selain itu, Mohrman *et al.* (1995) juga melaporkan bahwa gabungan dari beberapa praktik core TQM seperti tim perbaikan kualitas dan perencanaan lintas fungsional memiliki hubungan yang signifikan antara kepuasan dan kualitas kehidupan kerja karyawan. Selain Robert *et al.* (2000) menemukan bahwa pemberdayaan karyawan tidak memiliki hubungan positif dan signifikan dengan

karyawan Meksiko kepuasan kerja terkait tetapi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi karyawan. Oleh karena itu, studi hipotesis ini

#### **H2: Kepemimpinan Memiliki Pengaruh Yang Signifikan Terhadap Kepuasan Karyawan.**

Sejak awal gerakan TQM, kualitas kepemimpinan dengan manajemen puncak telah didukung oleh banyak peneliti (Anderson *et al* 1995; Choi dan Behling, 1997; Flynn dan Saladin, 2001; Kaynak, 2003). Selanjutnya, praktek kepemimpinan bisa meningkatkan kepuasan karyawan secara keseluruhan yang berkelanjutan (Avery dan Bergsteiner, 2010). Selain itu, Bryman (1992) menunjukkan bahwa perilaku pemimpin transformasional memiliki korelasi positif dengan kepuasan karyawan, usaha yang dilaporkan sendiri, dan prestasi kerja. Selain itu, perilaku kepemimpinan juga memiliki hubungan dengan kepuasan karyawan, tetapi hanya untuk mereka dengan kepuasan kerja (McNeese Smith, 1997; Loke, 2001; Avery, 2004). Selain itu, kepemimpinan memiliki efek positif pada sikap karyawan seperti kepuasan karyawan dengan individu daripada di kelompok atau tingkat lain dari analisis (Ehrhart dan Klein, 2001; Yun *et al* 2006; Zhu *et al* 2009). Oleh karena itu, penelitian ini menghasilkan hipotesis berikut

### **H3: Praktek TQM Memiliki Pengaruh Yang Signifikan Terhadap Loyalitas Karyawan.**

Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki loyalitas organisasi lebih besar dari karyawan yang tidak puas (Kim *et al.* 2005) melakukan. penelitian sebelumnya memberikan bukti, sebagai Kuo *et al.* (2010) menunjukkan bahwa baik karakteristik pekerjaan dari desain ulang kerja dan pemberdayaan karyawan adalah atribut yang signifikan dalam memberikan komitmen karyawan lebih tinggi dan loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, Juni dkk. (2006) juga menemukan bahwa praktek TQM menciptakan hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan loyalitas. Dengan demikian, studi hipotesis ini

### **H4: Kepemimpinan Memiliki Pengaruh Yang Signifikan Terhadap Loyalitas Karyawan.**

Dubinsky dan Skinner (1986) menemukan perawatan yang bagi karyawan dapat meningkatkan komitmen organisasi mereka dan mempromosikan loyalitas. Selain itu, Liden *et al.* (2008) menunjukkan bahwa aspek lain dari kepemimpinan yang melayani berdampak positif pada peningkatan loyalitas karyawan. ia juga menemukan bahwa kepemimpinan hamba membantu untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan rasa karyawan memiliki dan loyalitas kepada organisasi. Selain itu, Allen dan Meyer (1990) dan Lee (1992) menemukan hubungan positif antara komitmen pemimpin dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, studi hipotesis ini

### **H5: Kepuasan Karyawan Memiliki Pengaruh Yang Signifikan Terhadap Loyalitas Karyawan.**

Kepuasan kerja karyawan memiliki dampak positif pada loyalitas organisasi karyawan (Fletcher dan Williams, 1996). Menurut Martensen dan Gronholdt (2001),

kepuasan karyawan memiliki hubungan positif dengan loyalitas karyawan untuk perusahaan mereka. Selanjutnya, karyawan puas cenderung menunjukkan tingkat yang lebih tinggi loyalitas dan komitmen untuk perusahaan mereka dan tidak mungkin untuk meninggalkan pekerjaan mereka (Guimaraes, 1997). Selain itu Wu dan Norman (2006) menemukan bahwa hubungan yang kuat antara loyalitas karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, Jawahar (2006) menemukan bahwa ada korelasi yang kuat antara kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan. Sejumlah studi HRM di AS juga menemukan kepuasan bahwa karyawan memiliki hubungan positif terhadap loyalitas karyawan kepada perusahaan mereka dan memiliki hubungan negatif terhadap niat mereka untuk turnover (Brown dan Peterson, 1993; Griffeth *et al* 2000; Hom dan Kinicki, 2001 ; Martensen dan Gronholdt, 2001).

### **H6: Pengaruh Praktik TQM Terhadap Loyalitas Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Karyawan.**

Loyalitas adalah keinginan yang kuat untuk melanjutkan keanggotaan organisasi. Menurut Allen dan Grisaffe (2001), loyalitas adalah kondisi psikologis dan karakteristik karyawan yang berhubungan dengan organisasi dan keputusan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Selain itu, meningkatkan kepuasan karyawan mengarah ke tingkat yang lebih tinggi loyalitas karyawan. Jun dan Cai (2006) menemukan bahwa praktek TQM memiliki hubungan positif dan signifikan dengan loyalitas karyawan. Selain itu, kepuasan karyawan ditemukan sebagai akibat antara praktek TQM dan loyalitas karyawan mediasi.

### **H7: Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Karyawan**

Kepemimpinan memiliki peran penting untuk membantu manajemen untuk memfasilitasi



karyawan untuk mencapai tujuan tingkat tinggi dan untuk membuat mereka lebih nyaman dan setia dengan organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka (Robbins dan Judge, 2007). Selain itu, Ding *et al.* (2012) menemukan bahwa kepemimpinan hamba memiliki hubungan positif dan signifikan dengan loyalitas karyawan. Selain itu, kepuasan karyawan ditemukan sebagai mediasi peran dari total efek antara hamba kepemimpinan dan loyalitas karyawan.

## METODE

Sampel untuk penelitian ini merupakan dari 157 responden di Clarion Hotel Makassar. Tanggapan dikumpulkan melalui kuesioner yang diadopsi dari penelitian sebelumnya. Kedua karyawan pria dan wanita mengambil bagian dalam studi ini. Data dikumpulkan dari responden atas dasar proporsional random sampling, jenis probability sampling

Penelitian ini menggunakan (PLS) sebagai metode utama untuk menganalisis data yang dikumpulkan dari responden melalui survei. Alasan untuk memanfaatkan PLS yang lebih baik cocok untuk pemodelan kausal ketika ukuran sampel kecil dan model yang kompleks (Fornell dan Bookstein, 1982; Hulland, 1999). Menurut Wold (1985) PLS sebagai "model lunak". PLS adalah metode yang memiliki kuat karena bisa diterapkan untuk semua skala data, tidak perlu banyak asumsi, dan ukuran sampel tidak harus

lebih besar menganalisis. Selain itu Wixom dan Watson (2001) menyatakan bahwa PLS membutuhkan ukuran sampel minimal 30 dan juga ukuran sampel minimum yang 10 kali lebih besar dari jumlah item yang terdiri dengan konstruksi yang paling formatif atau jumlah konstruksi independen langsung mempengaruhi konstruk dependen. Selain PLS adalah metodologi alternatif dalam melakukan analisis terhadap *Structural Equation Model* (SEM) di mana PLS dikembangkan dengan mudah dalam beberapa cara seperti asumsi normalitas dipenuhi, multikolinearitas, ukuran sampel, dan kriteria *Goodness Of Fit* (Henseler *et al.* 2009). Pada dasarnya dalam pendekatan PLS, variabel laten mungkin hasil dari indikator refleksi, disebut indikator reflektif. Dan juga formatif membangun yang dibentuk oleh indikator, disebut oleh indikator formatif. Selain itu, model reflektif mengasumsikan bahwa semua indikator seolah sebagai variabel yang dipengaruhi oleh konstruk variabel. Oleh karena itu, membutuhkan antara indikator berkorelasi satu sama lain. Jadi ini akan menyebabkan jika ada perubahan dari salah satu indikator akan menyebabkan perubahan pada indikator lainnya. Sedangkan model reflektif memandang bahwa seolah-olah sebagai variabel yang mempengaruhi variabel laten. Dalam hal ini jika salah satu indikator meningkat, Hal ini tidak diikuti dengan meningkatnya indikator lainnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Konvergen Validitas

**Tabel 2 Convergen Validity Praktik TQM**

Variabel	Item	Original Sample (O)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	Penjelasan
Praktek TQM	X1.1	0.946	0.011	79.285	Valid
	X1.2	0.929	0.011	81.803	Valid
	X1.3	0.914	0.019	46.900	Valid
	X1.4	0.906	0.013	66.232	Valid
	X1.5	0.823	0.026	30.896	Valid

Sumber : data dianalisis (2015)

**Tabel 3 Convergen Validity Kepemimpinan**

Variabel	Item	Original Sample (O)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	Penjelasan
Kepemimpinan	X2.1	0.851	0.026	32.688	Valid
	X2.2	0.872	0.014	61.289	Valid
	X2.3	0.866	0.017	50.056	Valid
	X2.4	0.883	0.016	54.141	Valid
	X2.5	0.804	0.021	37.524	Valid
	X2.6	0.831	0.023	35.187	Valid

Sumber : data dianalisis (2015)

**Discriminan Validity****Tabel 4 Convergen Validity Kepuasan Karyawan**

Variabel	Item	Original Sample (O)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	Penjelasan
Kepuasan karyawan	Y1.1	0.871	0.015	55.153	Valid
	Y1.2	0.872	0.015	56.348	Valid
	Y1.3	0.826	0.026	31.226	Valid
	Y1.4	0.838	0.017	48.224	Valid

Sumber : data dianalisis (2015)

**Table 5 Convergen Validity Loyalitas Karyawan**

Variabel	Item	Original Sample (O)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	Penjelasan
Loyalitas karyawan	Y2.1	0.919	0.009	99.698	Valid
	Y2.2	0.891	0.016	54.695	Valid
	Y2.3	0.826	0.019	43.064	Valid
	Y2.4	0.774	0.030	25.174	Valid

Sumber : data dianalisis (2015)

**Pengujian Reliabilitas****Tabel 6 Pengujian Reliabilitas**

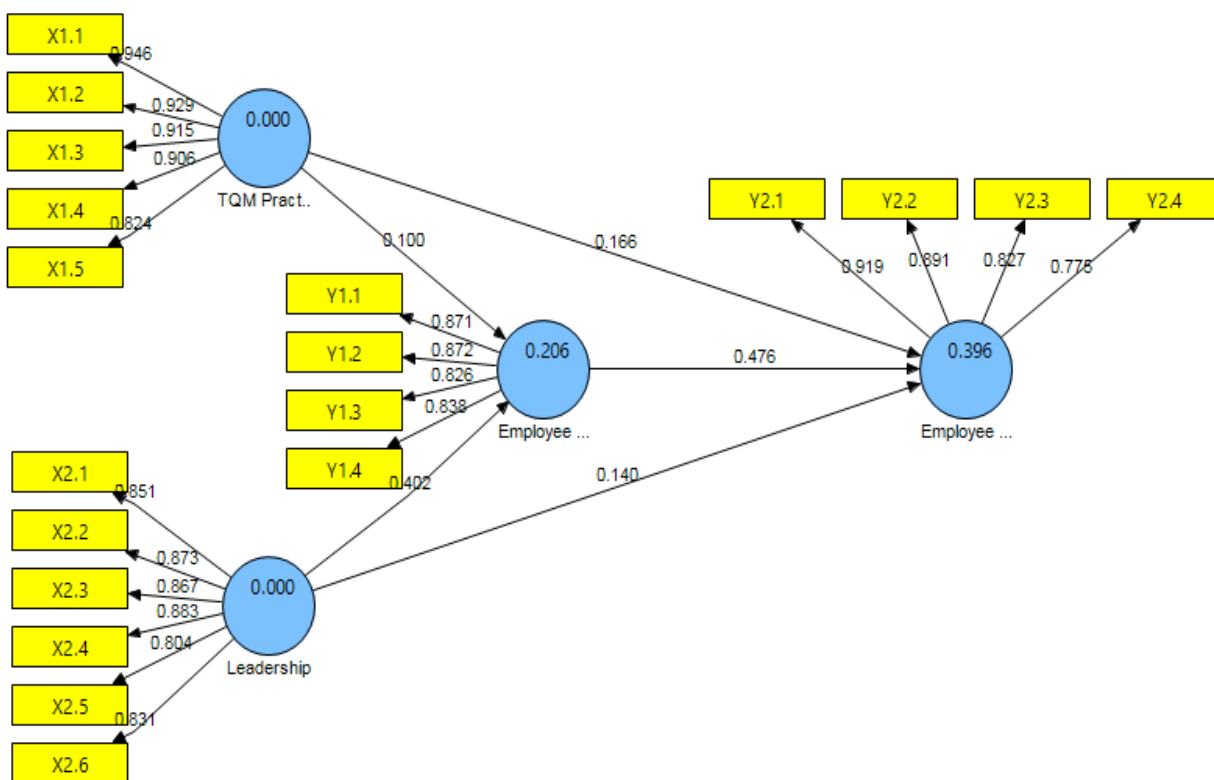
	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Practek TQM	0.819	0.957	0.946
Kepemimpinan	0.725	0.940	0.924
Kepuasan karyawan	0.726	0.913	0.874
Loyalitas karyawan	0.730	0.915	0.876

Sumber : data dianalisis (2015)

**Tabel 7 Goodness of Fit**

Variabel	R <sup>2</sup>
Kepuasan karyawan	0.205
Loyalitas karyawan	0.395
$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$ $1 - (1 - 0.205) (1 - 0.395) = 0.519$	

Sumber : data dianalisis (2015)



Gambar 2 Diagram Jalur

Sumber : data dianalisis (2015)

Tabel 8 Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Original Sampel (O)	t Statistics ( O/STERR )	Penjelasan
H1	TQM -> kepuasan karyawan	0.099	1.991	Diterima
H2	Kepemimpinan -> kepuasan karyawan	0.401	6.796	Diterima
H3	TQM -> loyalitas karyawan	0.165	3.388	Diterima
H4	Kepemimpinan -> loyalitas karyawan	0.146	2.620	Diterima
H5	Kepuasan karyawan -> loyalitas karyawan	0.476	8.735	Diterima

Sumber : data dianalisis (2015)

Tabel 9 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan	variabel Intervening	Pengaruh tidak langsung		
		t-statistics	p-value	Penjelasan
H6	TQM -> kepuasan karyawan -> loyalitas karyawan	1.96	0.052	Diterima
H7	kepemimpinan -> kepuasan karyawan -> loyalitas karyawan	5.382	0.007	Diterima

Sumber : data dianalisis (2015)

### Diskusi Dan Studi Implikasi

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pemberdayaan merupakan indikator utama dalam mencerminkan praktik TQM variabel. Hal ini dapat dilihat dari factor loading tertinggi dari indikator lain dari praktek TQM. Ini berarti bahwa Clarion Hotel telah memberdayakan karyawan dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan atau kegiatan lain di Clarion Hotel. Sehingga karyawan melakukan pekerjaan dengan baik karena mereka merasa bahwa mereka adalah bagian dari perusahaan dan membuat mereka lebih sadar tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan Thomas dan Velthouse (1990) menyatakan bahwa pemberdayaan adalah sesuatu yang bisa memotivasi semua orang dalam melakukan pekerjaan mereka yang mencerminkan secara individu untuk peran pekerjaan mereka, sehingga menghasilkan kepuasan.

Selain itu, pelatihan ditemukan menjadi indikator yang paling penting kedua yang mencerminkan praktik TQM. Ini berarti bahwa Clarion Hotel memiliki memberikan pelatihan bagi karyawan secara optimal. Sehingga mendorong mereka untuk bekerja keras dan memecahkan masalah dalam pekerjaan mereka dengan baik. Ini Hasil penelitian ini didukung oleh Marie (1995) dan Saks (1996) berpendapat bahwa para pekerja yang menerima pelatihan regulasi diri melaporkan tingkat yang lebih tinggi dari kepuasan kerja daripada tanpa pelatihan tersebut.

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Ini berarti bahwa kepemimpinan memiliki peran penting kepuasan karyawan untuk Clarion Hotel. Hal ini sejalan dengan Avery dan Bergsteiner, (2010) menyatakan bahwa praktek kepemimpinan dapat meningkatkan keberlanjutan kepuasan karyawan

secara keseluruhan itu. Selanjutnya, Partisipatif merupakan salah satu indikator kepemimpinan yang memiliki factor loading tertinggi. Ini berarti bahwa kepemimpinan partisipatif dari Clarion Hotel menjadi faktor penting di mana ia ditunjukkan oleh respon tinggi dari karyawan. Selain itu, kepemimpinan partisipatif dari Clarion Hotel memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras. Selain itu, para pemimpin komunikasi terbuka antara karyawan dan manajemen dan keterlibatan karyawan dukungan dalam pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan Brewer *et al.* (2000), manajer publik harus mempertimbangkan karyawan proses kebingungan membuat.

Berdasarkan hasil analisis, mengungkapkan bahwa praktik TQM memiliki dampak positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan akan mendorong mereka untuk mengembangkan ide-ide baru yang memberikan manfaat untuk kemajuan perusahaan. Sehingga merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan komitmen karyawan dari Clarion Hotel. Penelitian ini didukung oleh Jun *et al.* (2006) yang menemukan bahwa praktik TQM memiliki hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan loyalitas. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki efek positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara komitmen kepemimpinan dan loyalitas karyawan (Allen dan Meyer, 1990; Lee *et al* 1992; Liden *et al* 2008.).

Selanjutnya, pemimpin Clarion Hotel memberikan pemahaman dan memotivasi untuk merangsang karyawan dan meningkatkan semangat mereka untuk bekerja keras dan mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang baik akan mendukung

dan mendorong kedua karyawan di mana dengan kemampuan untuk 'memimpin jalan', dasar untuk mencapai bisnis yang kuat dan sukses (Dahlgaard dan Kristensen, 1997; Dahlgaard *et al* 1995, 1997, 1998.; Deming, 1993; Dubrin, 1998; Farkas dan Wetlaufer, 1996; Kuczmarski, 1993). Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan memiliki efek positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Indikator yang menunjukkan penilaian terbaik dibandingkan dengan indikator lainnya indikator kepuasan yaitu pribadi. Ini berarti bahwa Clarion Hotel memberikan kepercayaan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kapasitas kemampuan, sehingga ini memberikan kepuasan pribadi bagi karyawan. Oleh karena itu, karyawan merasa puas dengan apa yang telah diberikan oleh organisasi dan apa yang telah dilakukan oleh karyawan untuk organisasi. Jadi ini cenderung setia. Hal ini konsisten dengan Guimaraes, (1997) pernyataan yang menyatakan bahwa karyawan yang lebih tinggi kepuasan cenderung lebih komitmen, dan tidak memiliki niat untuk omset.

Berdasarkan hasil tersebut, mengungkapkan bahwa praktik TQM berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan karyawan. Tampaknya lebih baik dari pelaksanaan praktik TQM cenderung meningkatkan loyalitas karyawan. Hasil ini konsisten dengan temuan Juni dkk. (2006). Selain itu, ketika Clarion Hotel menempatkan kepuasan karyawan sebagai tempat utama. Ini memberikan dampak positif pada peningkatan kualitas pelayanan dan loyalitas mereka. Jadi kepuasan bahwa karyawan memiliki peran penting dalam pelaksanaan praktek TQM dan meningkatkan loyalitas. Menurut Hunter dan Tietjen, (1997) ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka atau bekerja sehingga mereka akan lebih loyal dan produktif bagi organisasi mereka.

Berdasarkan hasil menunjukkan bahwa kepuasan karyawan memiliki peran mediasi

antara kepemimpinan dan loyalitas karyawan. Ini berarti bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan tergantung pada kepuasan karyawan. Umumnya, pemimpin Clarion Hotel memiliki peran penting dalam memberikan kepuasan karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga mendorong karyawan untuk menjadi aktif meningkatkan kualitas mereka. Selain itu, Liden *et al.* (2008) menunjukkan kepemimpinan yang memiliki dampak positif pada peningkatan loyalitas karyawan, dan ia juga menemukan bahwa kepemimpinan hamba membantu untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif. Selain itu, pemimpin Clarion Hotel menggambarkan visi fitur organisasi untuk merangsang karyawan untuk bekerja keterampilan kepemimpinan keras dan menggunakan seperti menghormati kepribadian mereka, menyangkut tentang kehidupan mereka, kepercayaan, memberikan otonomi, dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan pribadi untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Anderson *et al.* (1994, p. 480) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kejelasan visi, orientasi jangka panjang, gaya manajemen, perubahan partisipatif, pemberdayaan karyawan, perencanaan dan bisa dapat melaksanakan perubahan organisasi.

### Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis temuan dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa, praktek TQM langsung memberikan efek positif dan signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas karyawan, yang sesuai dengan temuan sebelumnya oleh Grandzolet *al.* (1998) dan Mohrman *et al.* (1995) dan Jun *et al.* (2006). Ini berarti bahwa Clarion Hotel bisa meningkatkan kepuasan karyawan dengan menggunakan lima indikator praktek TQM seperti pemberdayaan, pelatihan, kerja sama tim, sistem penilaian, dan kompensasi, di mana ini akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja mereka dan bahkan mereka akan lebih setia kepada perusahaan. Selain itu,

kepemimpinan langsung memberikan efek positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, yang menegaskan studi oleh Ehrhart dan Klein, (2001), Yun *et al.* (2006), Zhu *et al.* (2009), ini berarti bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam Clarion Hotel untuk meningkatkan loyalitas karyawan dengan memberikan dan menciptakan visi yang baik dan tanggung jawab pribadi bagi karyawan. Jadi, lebih efektif pemimpin, itu akan meningkatkan komitmen karyawan.

Selain itu, kepuasan karyawan langsung memberikan efek positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, yang menegaskan studi oleh Brown dan Peterson, (1993); Griffeth *et al.* (2000); Hom dan Kinicki, (2001); Martensen dan Gronholdt, (2001); Jawahar, (2006); Abdullah dkk. (2009); dan Turkyilmaz *et al.* (2011). Ini berarti bahwa kepuasan meningkat karyawan di Clarion Hotel akan mendorong karyawan untuk lebih loyal dan tidak punya niat untuk omset.

### **Implikasi Praktis**

Temuan dalam penelitian ini juga menghasilkan implikasi praktis yang menyatakan bahwa praktek TQM dapat mempengaruhi loyalitas karyawan langsung atau tidak langsung melalui kepuasan karyawan. Ini berarti bahwa Carion Hotel telah menerapkan praktek-praktek TQM terutama lima indikator seperti pemberdayaan, pelatihan, kerja sama tim, sistem penilaian, dan kompensasi dalam memberikan kepuasan dan loyalitas karyawan. Hal ini akan mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan, dan bahkan meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Selanjutnya, kepemimpinan dapat mempengaruhi loyalitas karyawan secara langsung atau tidak langsung melalui kepuasan karyawan. Ini berarti bahwa meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan dapat dilakukan dengan peran kepemimpinan dengan melakukan kegiatan bersama-sama dengan karyawan, menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan. Selain itu, hal itu menunjukkan bahwa

karyawan perlu dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi dan menciptakan hubungan yang baik dengan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Sebuah. Model dalam penelitian ini hanya digunakan beberapa dimensi praktik TQM dalam mengukur kepuasan dan loyalitas karyawan. b. Penelitian ini dilakukan hanya satu hotel dan karyawan di tingkat departemen.

### **KESIMPULAN**

Praktek TQM berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dan loyalitas langsung. Ini berarti bahwa ketika praktek TQM diterapkan oleh Clarion Hotel juga, sehingga akan meningkatkan kepuasan karyawan. Oleh karena itu, Clarion Hotel harus mampu menerapkan praktik TQM kedua pemberdayaan, pelatihan, kerja sama tim, sistem penilaian, dan kompensasi dalam rangka memenuhi harapan karyawan dan ini akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas mereka. Indikator yang menunjukkan efek yang kuat terhadap kepuasan dan loyalitas adalah pemberdayaan karyawan. Ini berarti bahwa karyawan ingin diberikan tanggung jawab terhadap peningkatan kualitas dan mereka ingin terlibat dalam setiap kegiatan baik dalam proses pengambilan keputusan sehingga akan memberikan kepuasan pribadi bagi karyawan dan mendorong mereka untuk setia terhadap Clarion Hotel karena mereka merasa mengambil bagian keberhasilan Clarion Hotel. Hasil ini juga menunjukkan bahwa praktik TQM memiliki pengaruh tidak langsung terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan karyawan. Ini berarti bahwa dengan menerapkan praktek-praktek TQM, Clarion Hotel dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Di sisi lain, kompensasi memiliki factor loading terendah antara indikator lainnya. Ini menunjukkan bahwa Clarion Hotel stiiil tidak optimal dalam memberikan gaji atau

imbalan bagi karyawan yang dilakukan dengan baik, jadi ini dapat menurunkan kualitas kinerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dan loyalitas langsung. Ini berarti bahwa ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin baik, sehingga akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas. Selain itu, Indikator yang sangat mempengaruhi kepemimpinan adalah berpartisipasi indikator. Ini berarti bahwa pemimpin memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam meningkatkan ide-ide untuk kemajuan dan pencapaian tujuan Clarion Hotel. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan karyawan. Ini berarti bahwa ketika Clarion Hotel ingin meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, Clarion Hotel harus memiliki seorang pemimpin yang memiliki visi yang jelas untuk meningkatkan kualitas karyawan, dapat membuat kebijakan untuk meningkatkan karyawan ' Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan karyawan memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan. Ini berarti bahwa ketika kepuasan karyawan dari Clarion Hotel meningkat, maka loyalitas karyawan meningkat secara langsung. Indikator bahwa kepuasan pengaruh kuat karyawan adalah indikator kepuasan pribadi. Dengan kata lain, ketika Clarion Hotel memberikan kepercayaan bagi karyawan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka yang diberikan oleh pemimpin Clarion Hotel sehingga akan membangun semangat dan kepuasan pribadi bagi karyawan dan kemudian mereka akan loyal terhadap Clarion Hotel.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, B.R, Karim, A.B.N, Patah, A.B.R.O.M, Zahari, M, Nair, S.K.K.G, Jusoff, K, 2009, *"The Linkage of Employee Satisfaction and Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia"*. International Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 10, pp. 152-160.
- Alshery, R.W. Ahmad, F, Al-Swidi, K,A. 2015. *"The moderating Effect of Role Ambiguity on the Relationship of Job Satisfaction, Training, and Leadership with Employee Performance"*. International journal of Business Administration, Vol. 6, No. 2, pp. 30-41.
- Choi, T.Y, Eboch, K, 1998, *"The TQM Paradox: Relations among TQM Practices, Plant Performance, and Customer Satisfaction"*. Journal of Operation Management, Vol 17, pp. 59-75.
- Cooper, D,R., and Schindler, P.S. 2003, *Business Research Methods*, 8<sup>th</sup> Edition, McGraw Hill, New York.
- Dale, B.G. 2003, *Managing Quality*, 3<sup>rd</sup> Edition., Blackwell, Oxford, USA.
- Davis, D, Cosenza, R.M, 1993, *Business research for decision making*, Third Edition, Wadsworth Publishing Company, Belmont, California.
- Deborah Breiter, Stephen A, Tyink, Susan Corey-Tuckwell, 1995, *Bergstrom Hotels :A case study in quality, intenational journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol, 7, Issue 6.
- Fuentes, F.M.M, Saez, C.A, Montes, L.J, 2004, *"The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance"*. The International Journal of Management Science, Vol 32, pp. 425-442.
- Garvin, David. A. 1988, *Managing Quality*, The Free Press, New York. USA.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7<sup>th</sup> Edition. New Jersey : Pearson Education Inc.
- Henseler, J, Ringle, C,M, and Sinkovics, R,R, 2009. *The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing*. Advances in International Marketing, 20, 277-319.
- Jun, M, Cai, S. and Shin, H. 2006, *"TQM practice in maquiladora : antecedents of employee satisfaction and loyalty"*, Journal of Operation Management, Vol. 24, pp. 791-812.

- Karimi, R, Malik, I,M, and Hussain, S. 2011, "Examining the relationship of performance appraisal system and employee satisfaction". *International Journal of Business and Social Science*, Vol.2, No. 22, pp. 243-247.
- Kaynak, H, 2003, "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operation Management*, Vol. 21, pp. 405-435.
- Lai, H,H, 2011, "The influence of compensation system design on employee satisfaction". *African Journal of Business Management*, Vol, 5, No, 26, pp. 10718-10723.
- Malhotra, N.K, 2010, *Marketing Research : An applied orientation*, Six Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Martensen, A, Gronholdt, L, 2006, "Internal Marketing: A Study of Employee Loyalty, its Determinants and Consequences". *Innovative Marketing*, Vol. 2, Issue 4, pp. 92-116.
- Matzler, K, and Renzl, B, 2006, "The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty". *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 10, pp. 1261-1271.
- Podsakoff, P,M, MacKenzie, S,B, Bommer,W.H, 1996, "Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviours", *Journal of Management*, Vol, 22, No, 2, pp. 259-298.
- Sadikoglu, E, Zehir, C. 2010, "Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms", *International Journal of Production Economics*, Vol, 127, pp. 13–26.
- Turkyilmaz, A, Akman G and Ozkan, C, Pastuszak, Z. 2011, "Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction", *Journal of Industrial Management and Data Systems*, Vol. 111, No. 5, pp. 675-696.
- Ugboro, I.O, Obeng, K, 2000, "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in organizations: an empirical study", *Journal of Quality Management*, Vol. 5, pp. 247-272.
- William, B, Werther, Jr, Davis, K, 1996, "Human resources and personnel management", Fifth Edition, New York: McGraw-Hill.
- Younas, M, Rizwan, M, Khan, S, Majeed, Z, Khalil, S, Anjum, S. 2013, "The Impact of Some Specific Factors on Employee Satisfaction: An Empirical Study from Pakistan". *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 3, No. 12, pp. 323-334.
- Zeithaml, V.A. Barry, L.L. and Bittner, M.J. 1996, *Service Marketing*, McGraw Hill Companies, New York.
- Zikmund, W.G, Babin, B.J, Carr, J.C, Griffin, M, 2009, *Business Research Methods*, 8<sup>th</sup> Edition, South-Western College.